

Hållbarhet är grunden till lönsam tillväxt

2018 var året då BillerudKorsnäs lade grunden för framtiden med fokus på säkerhet, stabilitet och organisation. Det var samtidigt slutfasen av den mångåriga investeringsperiod som pågått sedan 2012. Nu accelererar vi innovationstakten, i en tid då förpackningar inte ska vara en del av klimatproblemet – utan en del av lösningen.

2018 var mitt första år som vd för BillerudKorsnäs. När jag antog utmaningen var det med en stigande fascination för hur branschen gått från att vara en miljöbov med stora koldioxidutsläpp, till att nu vara en del av lösningen för att minska miljöpåverkan och motverka klimatförändringar. Jag är stolt över det målmedvetna arbete som utförts inom bolaget och som lett till att BillerudKorsnäs under året utsågs till branschledare i Dow Jones Sustainability World Index, som inkluderar de, enligt Dow Jones, tio procenten mest hållbara företagen i världen. Då är inte enbart miljö- och klimatfrågan inkluderad utan även hantering av kundrelationer, logistikkedja och förmåga att attrahera och behålla medarbetare. Utmärkelser som denna är ett erkännande för att vi är på rätt väg, även om mycket arbete återstår.

En global och innovativ utmanare

Medarbetarnas engagemang för vår mission – att utmana konventionella förpackningar för en hållbar framtid – är något som har imponerat stort på mig under mitt första verksamhetsår. Det är inspirerande att få leda ett bolag där hållbarhet inte bara är en del av agendan utan faktiskt är agendan. Vi på BillerudKorsnäs har, med gemensamma krafter och i nära samarbete med konverterare, varumärkesägare och andra intressenter, möjlighet att utveckla de innovativa förpackningslösningar som på allvar kan utmana de traditionella. Vår kontinuerliga utveckling av pappersmaterial är en förutsättning för att fortsätta ersätta material som glas och fossilbaserad plast med papper i olika applikationer.

Vi utmanar också genom innovativa förpackningslösningar som ännu inte finns på den kommersiella marknaden. Ett pappersbatteri som ska kunna integreras i livsmedelsförpackningar är ett exempel, där vi samarbetar med några av Sveriges främsta forskare. På sikt kan detta innebära möjligheter att utveckla smarta funktioner i förpackningen, som ger information om exempelvis temperatur eller luftfuktighet. Ett annat exempel är vårt samverkansprojekt med olika varumärkesägare för att ta fram pappersflaskor för bland annat kolsyrad dryck.

Vi utmanar även genom nya affärsmodeller. Exempelvis har Managed Packaging, som erbjuder kundanpassade förpack-

ningslösningar och tjänster till globala varumärkesägare och detaljhandelskedjor med tillverkning i Asien, levererat en försäljningstillväxt på nära 30 procent under året.

Vi behöver bli ännu bättre

Efterfrågan på innovativa och hållbara förpackningar fortsatte att öka under 2018. Den starka marknaden i kombination med vår ledande position inom valda segment gör att vi kan rapportera rekordresultat inom delar av verksamheten. Under året uppnådde vi även produktionsrekord vid fyra av våra anläggningar. Trots detta når vi inte våra egna högt uppsatta mål och förväntningar. Produktionsstörningar och uppstartproblem har belastat resultatet och orsakat produktionsförluster i kombination med perioder av vedbrist.

Stabil produktion och trygg vedförsörjning

Produktionsstabilitet är en viktig grund för vår lönsamhet. Målsättningen är att varje maskin ska köras med optimal hastighet, under så många av dygnets timmar som möjligt, och tillverka med utmärkt kvalitet. Varje effektivitetsförlust i form av tid, snabbhet eller kvalitet är kännbar, inte bara finansiellt utan även i form av försämrat anseende från till exempel kunder och investerare. En sanning som gäller i många sammanhang är att det gäller att hitta grundorsaken till problem för att kunna lösa dem på riktigt. Det är precis vad vårt program för Production Excellence handlar om; att identifiera, analysera och minimera, och allra helst eliminera, roten till förluster. I vårt målmedvetna arbete att öka produktion och lönsamhet är det viktigt att poängtera att säkerheten alltid ska prioriteras högst. En olycka är alltid en för mycket. Här har alla medarbetare ett ansvar för att trygga arbetsmiljön, men jag och alla andra ledare inom bolaget har ett särskilt stort ansvar.

Kostnaden för vår viktigaste råvara, svensk ved, ökade kraftigt under året till följd av stark efterfrågan. Som ett led i att säkerställa vår framtida vedförsörjning och effektivisera hanteringen av alla vedflöden ingick vi i november ett avtal om att förvärva Bergvik Skog Öst AB, ett förvärv som omfattar cirka 350 000 hektar svensk skog. Trygg vedförsörjning och hög

produktionsstabilitet är två viktiga förutsättningar för att vi ska stå väl rustade vid en svagare konjunktur.

Miljardinvesteringar stärker redan stark position

Framgångsrik upprampning av vår nya kartongmaskin i Gruvön är en annan viktig del för vår framtida lönsamhet och tillväxt. Investeringen, som totalt uppgår till SEK 7,6 miljarder, är en av de största i Sveriges industriella historia. Det är inte helt okomplicerat att ta en 350 meter lång och 17 000 ton tung maskin i drift. Efter flera års intensiva förberedelser ligger nu fokus på att under flera år successivt öka produktionen tills maskinen utnyttjas maximalt. Med de investeringar vi genomfört i Gruvön och Skärblacka stärker vi positionen ytterligare och ser goda möjligheter att möta den globala efterfrågan på bland annat nyfiberbaserad vätskekartong och vitt maskinglättat papper.

Tre divisioner med fullt resultatansvar

Under året genomfördes en omorganisation, till tre divisioner med fullt resultatansvar. Våra produktionsanläggningar ingår i Division Board och Division Paper medan vårt lösningsbaserade erbjudande, vilket förväntas växa snabbt de närmaste åren, representeras av Division Solutions. Med tydliga roller och ansvar har divisionerna möjlighet att öka förändringstakten och snabbt genomföra förbättringar som stärker våra leveranser till kunderna. Omorganisationen kommer även att öka tempot och bana väg för den fortsatt framgångsrika implementeringen av vår strategi.

Ökad takt i förbättringsarbetet

Vi ser det som en självklarhet att fortsätta stödja principerna i FN:s Global Compact och som en ledande aktör har vi ett stort ansvar för att reducera vår negativa påverkan. Att vi redan idag till 96,7 procent baserar vår bränsleanvändning på biobränsle är bra, samtidigt som de sista procenten är fortsatt utmanande. Vi nådde tyvärr inte vårt mål för utsläpp av fossil koldioxid som en följd av produktionsstörningar och brist på biobränsle. Vårt program för Production Excellence kommer att kunna bidra i vårt fortsatta arbete för minskade koldioxidutsläpp.

I det arbetet är frågor som indirekt påverkar våra slutleveranser till kund också en viktig del. Utöver frågor som energianvändning handlar det till exempel om ett aktivt arbete för att öka mångfalden, vilket vi ser är en förutsättning för vår långsiktiga innovations- och konkurrenskraft.

Vi har under året inlett ett arbete för att rapportera enligt Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) rekommendationer, ett initiativ där företag frivilligt kan välja att rapportera om hur klimatrisker- och möjligheter kan påverka lönsamheten. Vi ser detta som en möjlighet att själva få inspel för strategiska vägval, men även som ett led i att öka transparensen för att underlätta för investerare att göra en rättvis bedömning av våra långsiktiga möjligheter till lönsam tillväxt.

Gemensam kamp för ett hållbart samhälle

Omvärldstrenderna talar till vår fördel. Ett exempel är den ökade medvetenheten om klimatförändringar och den tillta-



gande debatten om fossilbaserad plast, resurseffektivitet och återvinning. Flera länder och varumärken har redan tagit konkreta initiativ för att på olika sätt reducera skadlig plastanvändning. Den globalt växande e-handeln som fortsätter att stöpa om detaljhandelslandskapet är en annan trend där förpackningens roll blir allt viktigare både ur ett frakt- och kundupplevelseperspektiv.

BillerudKorsnäs är nu i slutfasen av en enorm transformationsresa, som påbörjades i och med fusionen 2012. När vi nu kliver in i nästa fas och växlar upp innovationstakten, är nyckeln till framgång samarbete. Partnerskap i olika former, öppna dialoger och engagerade nätverk är det som kommer att frigöra den potential som finns. Tillsammans ska vi utveckla de förpackningsmaterial och lösningar som våra kunder behöver för att ställa om till en mer cirkulär och biobaserad verksamhet. Med hållbarhet som en självklar del av affärsmodellen gynnar vi inte bara samhället och planeten; vi driver också vår egen lönsamma tillväxt och vårt långsiktiga värdeskapande.

Petra Einarsson
VD och koncernchef